

## Suchtmittel am Arbeitsplatz

# Klare Worte

Nach aktuellen Schätzungen sind in bundesdeutschen Verwaltungen und Unternehmen mindestens fünf Prozent der Beschäftigten alkoholkrank, zehn Prozent stark alkoholgefährdet und zwei bis drei Prozent medikamentenabhängig. Personalverantwortliche weichen einem offenen Gespräche oft viele zu lange aus.

Über den Missbrauch und die Abhängigkeit von illegalen Drogen in Betrieben liegen keine verlässlichen Zahlen vor. Zunehmend leiden Mitarbeiter auch unter nicht stoffgebundenen Abhängigkeiten, zum Beispiel krankhaftem Glücksspiel und verschiedenen Formen von Essstörungen. Egal um welche Abhängigkeitserkrankung es sich handelt – die negativen Folgen erleben nicht nur die unmittelbar Betroffenen und ihre Angehörigen. Auch die Kollegen und Vorgesetzten werden zusätzlich belastet und den Organisationen entstehen vermeidbare Kosten.

Inzwischen haben mehr als 2.000 Betriebe in Deutschland Suchtpräventions- und Hilfeprogramme eingerichtet. In diesen Programmen geht es nicht allein um die notwendigen Hilfen für suchtgefährdete und -abhängige Mitarbeiter. Unter den Aspekten der Qualitätssicherung, Arbeitssicherheit und Leistungsfähigkeit wird Wert darauf gelegt, dass die Beschäftigten ihre Arbeit „suchtmittelfrei“ verrichten.

## Rücksichtnahme am falschen Platz

Mitarbeiter mit Suchtmittelproblemen verändern sich in ihrem Verhalten und in ihrer Persönlichkeit. Diese Veränderungen verlaufen oft schleichend, sind aber durchaus im Arbeitsleben wahrnehmbar (siehe Informationskasten). Dennoch werden auffällig gewordene Mitarbeiter in der Regel erst sehr spät von den verantwortlichen Führungskräften angesprochen. Zu Beginn wird darüber „hinweggesehen“, man hat Verständnis, weil man vielleicht weiß, dass der Mitarbeiter privat gerade „eine schwierige Phase durchmacht“. Auch die Kollegen sind eine zeitlang durchaus bereit, einen Teil der Arbeit mit zu übernehmen, etwaige Fehler auszubügeln und Ausfälle zu kompensieren. Leider führt dieses „verständnisvolle“ Verhalten nicht zu den erhofften – und oft auch versprochenen – positiven Veränderungen. Im Gegenteil: Die Fehlzeiten häufen sich, die Arbeitsleistung sinkt immer stärker. Es kommt immer wieder zu (suchtmittelbedingten) Ausfällen. Das „unterstützende“ Verhalten hat sich problemstabilisierend und sogar -verstärkend ausgewirkt. Zwar gehen im Laufe der Entwicklung das Verständnis und die Bereitschaft, die Ausfälle zu kompensieren zurück, es wird zunehmend „hinter dem Rücken“ des Betroffenen getu-

schelt und gemeckert, das offene Gespräch wird aber sowohl von den Kollegen als auch von den Vorgesetzten immer noch vermieden. Sie sind unsicher: Wann ist der richtige Zeitpunkt für ein Gespräch? Darf ich das „Suchtmittelproblem“ überhaupt ansprechen? Soll ich das Thema offensiv und direkt angehen oder es lieber „durch die Blume“ sagen?

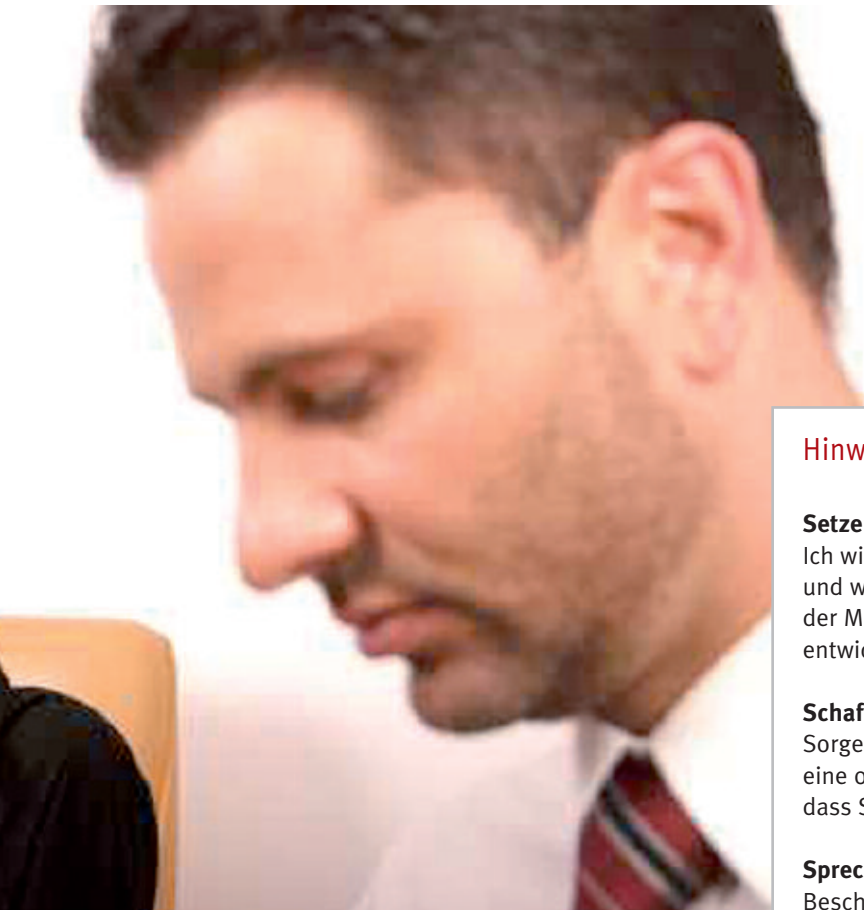
## Verantwortung der Führungskraft

Es gehört zu den Aufgaben der Führungskräfte, ihre Mitarbeiter zur Erreichung der Unternehmensziele zu motivieren, sie dabei zu unterstützen, anzuleiten und zu kontrollieren. Im Rahmen ihrer Fürsorgepflicht, aber auch aufgrund ihrer Verantwortung für die Arbeitsabläufe und -ergebnisse, wird von ihnen erwartet, dass sie Probleme und Störungen ansprechen und gemeinsam mit den Mitarbeitern nach Lösungen suchen. Dies bedeutet auch, positive oder negative Abweichungen zu belohnen beziehungsweise zu sanktionieren – unabhängig davon, wodurch das Verhalten des Mitarbeiters begründet ist. Wahrnehmung und Bewertung des Verhaltens der Mitarbeiter – bezogen auf ihre arbeitsvertraglichen Pflichten ist so gesehen Normalität im beruflichen Alltag der Führungskräfte.

## Abhängige verlieren Kontakt zur Realität

Für die konstruktive Auseinandersetzung ist es wichtig zu wissen, dass eine Abhängigkeitserkrankung mit einer starken Verzerrung der Selbst- und Realitätswahrnehmung einhergeht. Vereinfacht lässt sich dieser Prozess mit einer „Abhängigkeitsspirale“ beschreiben. Der Ausgangspunkt dieser „Abhängigkeitsspirale“ ist beliebig. So können beschämende Situationen, ein geringes Selbstwertgefühl und damit





verbundene Unsicherheit und Angst den Alkohol- oder anderen Drogenkonsum fördern. Abwehrreaktionen auf beschämende Situationen sind normal; sie haben erst einmal eine wichtige Schutzfunktion. Sie unterstützen uns dabei, ein positives Selbstbild zu entwickeln und aufrecht zu erhalten. Wenn wir allerdings aus unseren Erfahrungen nicht lernen, eigene Fehler und Schwächen nicht erkennen, verbauen wir uns alle Entwicklungschancen und verlieren den Kontakt zur Realität.

Und genau dies geschieht im Laufe einer Abhängigkeitsentwicklung. Durch Suchtmittelmissbrauch und -abhängigkeit kommt es wiederholt zu negativen Erfahrungen und ohne den Suchtstoff wird die Bewältigung der Alltagsanforderungen immer schwieriger. Die Abhängigkeit braucht eine dauerhafte „Legitimation“ beziehungsweise wird verleugnet. Immer mehr Energie fließt in die psychische Abwehr des Suchtmittelabhängigen. So werden die Probleme verharmlost, Rechtfertigungen gefunden, Schuldzuweisungen vorgenommen. Kurz: die Realität wird immer mehr umgedeutet, bis im – im chronischen Stadium – eine regelrechte „Lebenslüge“ entstanden ist. Das Tragische besteht darin, dass der Betroffene fest an seine so konstruierte Realität glaubt. Auf diese Weise gibt er die Verantwortung für sein Handeln, für seine Situation und für sein ganzes Leben immer mehr an die Menschen in seinem Umfeld – Familienangehörige, Freunde, Kollegen, Vorgesetzte – ab.

## Ohne Vorwurf Grenzen setzen

Über einen sinnvollen Umgang mit suchtmittelauffälligen Mitarbeitern liegen inzwischen genügend Erfahrungen vor. Der zentrale Ansatzpunkt ist das direkte Gespräch zwischen dem Vorgesetzten und dem Mitarbeiter. In fast allen betrieb-

## Hinweise zur Gesprächsführung

### Setzen Sie sich realistische Ziele:

Ich will dem Mitarbeiter mitteilen, was ich wahrgenommen habe und welche Verhaltensweisen er ändern soll. (Wahrscheinlich sieht der Mitarbeiter das Problem im ersten Gespräch noch nicht ein und entwickelt auch noch keine Veränderungsbereitschaft.)

### Schaffen Sie ein gutes Gesprächsklima:

Sorgen Sie für einen störungsfreien Gesprächsablauf. Nehmen Sie eine offene, vorwurfsfreie Haltung ein. Zeigen Sie dem Mitarbeiter, dass Sie sich Sorgen um ihn machen

### Sprechen Sie konkrete Fakten an:

Beschreiben Sie konkret das auffällige Verhalten und die Pflichtverletzungen. Falls Sie Zusammenhänge zu einem Suchtmittelmissbrauch sehen, sagen Sie dies und begründen es auch. Verzichten Sie auf Unterstellungen und Diagnosen.

### Zeigen Sie Konsequenzen auf:

Achten Sie darauf, dass die Konsequenzen dem Verhalten angemessen sind. Ziehen Sie auch schon Konsequenzen, wenn das Verhalten noch keine arbeits- oder disziplinarrechtlichen Folgen hat. Sprechen Sie die Konsequenzen mit der Personalabteilung und dem Personalrat ab.

### Weisen Sie auf Unterstützungsangebote hin:

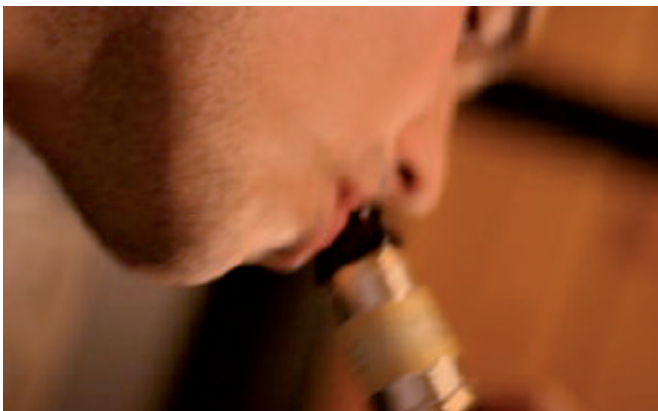
Ermöglichen Sie dem Mitarbeiter Hilfeangebote anzunehmen. Informieren Sie ihn über betriebliche Ansprechpartner (Betriebsärztlicher Dienst, Sozialberatung, kollegiale Berater). Weisen Sie auch auf die externen Beratungsstellen und Selbsthilfegruppen hin. Vermitteln Sie den Kontakt zu den entsprechenden Stellen.

### Beenden Sie das Gespräch mit klaren Vereinbarungen:

Machen Sie deutlich, welche Verhaltensweisen in welchem Zeitraum vom Mitarbeiter verändert werden sollen. Fassen Sie die Konsequenzen und auch die Hilfsangebote noch einmal zusammen. Fertigen Sie einen schriftlichen Vermerk an und legen Sie den Termin für das nächste Gespräch fest

lichen Suchtpräventions- und Hilfeprogrammen findet sich ein „Stufenverfahren“, das den Führungskräften eine klare Orientierung für das Vorgehen im Einzelfall gibt.

Das Ziel der konstruktiven Intervention besteht darin, dem Mitarbeiter seine Situation vor Augen zu führen. Dadurch, dass der Vorgesetzte das zu beanstandende Arbeitsverhalten offen anspricht, seine Erwartungen konkret formuliert und auch die Konsequenzen aufzeigt, falls sich das Verhal-



### Mögliche Hinweise auf ein Alkoholproblem

#### Arbeitsverhalten/Leistung

- häufige Kurzfehlzeiten
- Unpünktlichkeit
- Überziehen der Pausen, Abwesenheiten vom Arbeitsplatz
- Termine werden nicht eingehalten
- fehlerhafte Arbeitsergebnisse und Arbeitsrückstände
- schlechte Arbeitsorganisation
- starke Leistungsschwankungen.

#### Sozialverhalten

- aggressives Verhalten, ohne erkennbaren Anlass
- Kritikempfindlichkeit
- sozialer Rückzug
- Distanzlosigkeit
- starke Stimmungsschwankungen.

#### Äußeres Erscheinungsbild

- vernachlässigte Kleidung
- mangelnde Körperpflege
- übermäßige Müdigkeit
- häufige Schweißausbrüche (ständiges Lüften)
- (morgendliche) Alkoholfahne
- Zittern der Hände.

*Die meisten hier aufgelisteten Auffälligkeiten sind „unspezifisch“. Sie müssen nicht auf Alkoholprobleme zurückzuführen sein. Hintergrund können auch eine andere Suchtmittelproblematik, psychosoziale Schwierigkeiten oder Krisen sein.*

ten nicht ändert, schafft er für den Mitarbeiter eine Entscheidungssituation. Ändert dieser sein Verhalten am Arbeitsplatz nicht, so trägt er die Verantwortung für die Konsequenzen (z. B. stärkere Kontrollen, Entbindung von bestimmten Aufgaben, befristete Umsetzung bis hin zu arbeits- und disziplinarrechtlichen Maßnahmen). Gleichzeitig wird ihm durch Unterstützungsangebote (Hinweis auf interne professionelle oder kollegiale Beratung, externe Fachberatungsstellen) signalisiert, dass er mit der Problemlösung nicht alleine gelassen wird. Die Führungskräfte haben nicht die Aufgabe, dem Mitarbeiter zu beweisen, dass ein Suchtmittelproblem vorliegt. Sie müssen die Betroffenen auch nicht „trockenlegen“ oder stundenlange therapeutische Gespräche führen. Im

Rahmen der Führungsverantwortung sind sie aber dafür zuständig, ihre Situation offen darzulegen und Impulse für Veränderungen zu geben.

Auf diese Weise besteht die Möglichkeit, das „Muster der Abhängigkeit“ zu unterbrechen. Die Auffälligkeiten werden nicht nur als Problem gesehen, sondern auch als Chance zur Intervention. Die faire und offene Kommunikation schafft einen verlässlichen und sicheren Rahmen für den betroffenen Mitarbeiter. Durch die Transparenz sämtlicher Schritte, die dem (Fehl)verhalten des Mitarbeiters angemessen sind und in einem abgestuften Vorgehen erfolgen, wird er wieder in Kontakt zur Realität gebracht und erfährt, dass er Verantwortung für sein Verhalten und seine Gesundheit übernehmen muss.

### Betriebsvereinbarungen helfen

Die Praxis zeigt, dass eine klare Orientierung durch eine Betriebsvereinbarung mit einem ausformulierten gestuften Vorgehen oder zumindest ein Gesprächsleitfaden die Bereitschaft der Vorgesetzten, in die schwierigen Gespräche zu gehen, deutlich erhöht. Für den konkreten Fall der Auseinandersetzung brauchen sie dann aber auch die Rückendeckung des Unternehmers sowie die Unterstützung der Personalabteilung und der betrieblichen Interessenvertreter. Darüber hinaus fördert eine Qualifizierung der Führungskräfte durch Seminare ihre Sicherheit und damit die Bereitschaft, die Gespräche schon in einer frühen Phase der Auffälligkeiten zu führen. Dies liegt nicht nur im Interesse der suchtmittel-auffälligen Mitarbeiter, sondern auch der Kollegen, Führungskräfte und der Organisationen. Die Erfahrungen zeigen, dass gerade konsequente und unterstützende Gespräche im Betrieb einen sehr großen positiven Einfluss auf die Therapiemotivation haben.

*Ludwig Rainer*

*Institut für Betriebliche Suchtprävention, Berlin*

### Mehr Informationen

- Suchtprobleme im Betrieb – Alkohol, Medikamente, illegale Drogen (GUV-I 8562)
- Illegale Drogen in der Arbeitswelt, Hrsg.: Büro für Suchtprävention der Hamburger Landesstelle gegen Suchtgefahren e. V., Landesunfallkasse Hamburg, Downloadmöglichkeit unter: [www.luk-hamburg.de](http://www.luk-hamburg.de) (> Prävention > Publikationen)
- Alkohol im Unternehmen – Prävention und Intervention, Rummel, M., Rainer, L., Fuchs, R., Hogrefe Verlag 2004
- Ziegler, Herbert, Brandl, Gabriele: Suchtprävention als Führungsaufgabe, Universum Verlag 2004
- [www.ibs-berlin.net](http://www.ibs-berlin.net): Portal des Instituts für betriebliche Suchtprävention
- [www.dhs.de](http://www.dhs.de): Webseite der Deutschen Hauptstelle gegen Suchtgefahren (DHS)
- [www.gesamet.de](http://www.gesamet.de): Netzwerk „...mehr Gesundheit im Betrieb“.